



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

**INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS INCUBADAS  
NA MULTINCUBADORA DA UNB**

Natália Andrioli Viana Rezende  
Orientadora: Prof. Clesia Camilo Pereira

Brasília, DF  
2017

**NATÁLIA ANDRIOLI VIANA REZENDE**

**INSTRUMENTOS DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS INCUBADAS  
NA MULTINCUBADORA DA UNB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da  
Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Gestão Pública como requisito para  
obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Professora orientadora: Prof. Clesia Camilo Pereira

Brasília, DF  
2017

“Sinto-me nascido a cada momento  
Para a eterna novidade do Mundo”  
(Fernando Pessoa)

À todos que acompanharam minha jornada.

## RESUMO

O estudo teve como objetivo a identificação da intensidade de uso de instrumentos da contabilidade gerencial nas empresas incubadas na Multincubadora do CDT da Universidade de Brasília. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa foi realizada por meio de levantamento, tendo como amostra 9 empresas residentes na incubadora. O procedimento utilizado para a coleta de dados foi por meio de questionário aplicado a essas empresas, para a análise dos dados foi utilizado técnicas de estatística descritiva (mínimo, máximo, média, desvio padrão e coeficiente de variação) e a entropia informacional. Os resultados mostram diferentes intensidades de uso dos instrumentos de controle gerencial por parte das empresas incubadas. As empresas com um menor tempo de incubação não apresentam faturamento, enquanto as empresas com mais de um ano de incubação já apresentam faturamento relativo ao ano que ingressaram no programa. Contudo, não foi possível relacionar a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial com o tempo de incubação das empresas estudadas. Os resultados obtidos apontam maior intensidade de uso dos instrumentos de planejamento estratégico e financeiro em detrimento do planejamento de recursos humanos. Entretanto, os instrumentos com maior intensidade de uso foram à declaração da missão e os valores fundamentais. Contudo, de maneira geral, os instrumentos de planejamento de recursos humanos apresentam menor intensidade de uso. Os resultados da pesquisa evidenciam a heterogeneidade na intensidade de uso dos instrumentos. Identificou-se maior intensidade nos instrumentos de operacionalização e menor intensidade dos instrumentos relativos a fins de controle.

**Palavras-chave:** Instrumentos de controle gerencial. Empresas incubadas. Intensidade de uso.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to identify the use of management accounting instruments in the companies incubated in the CDT Multincubadora of the University of Brasília. Descriptive research with a quantitative approach carried out by survey, having as sample 9 companies resident in the incubator. The procedure used for data collection was through a questionnaire applied to these companies, for an analysis of the data and techniques of descriptive statistics (minimum, maximum, average, standard and coefficient of variation) and an informational entropy. The results show different intensities of the use of management control instruments by incubated companies. Companies with a shorter incubation time do not show revenues, while companies with more than one year of incubation already have billing for the year they joined the program. However, it was not possible to relate the intensity of use of management control instruments due to the incubation time of the companies studied. The results show a greater intensity of use of the instruments of strategic and financial planning in detriment of the human resource planning. Meanwhile, the instruments with the greatest intensity of use were the declaration of the mission and fundamental values. However, in general, human resource planning instruments have a lower intensity of use. The results of the research show the heterogeneity in the intensity of use of the instruments. It was identified a greater intensity in the instruments of operationalization and less intensity of the instruments related to control purposes.

**Key words:** Management control instruments. Incubated companies. Intensity of use.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Problema de pesquisa.....	11
1.2. Justificativa da pesquisa.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Economia Criativa e Capital Intelectual.....	12
2.2. Inovação.....	14
2.2. Empreendedorismo.....	15
2.3. Incubadoras.....	16
2.4. Contabilidade Gerencial.....	18
2.4.1. <i>Evolução da contabilidade gerencial.....</i>	<i>19</i>
2.4.2.1. Conceitos e definições de alguns artefatos gerenciais.....	20
2.4.2.2. Segregação dos artefatos gerenciais.....	21
2.5. Estudos Anteriores.....	24
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1. Instrumento de Pesquisa.....	27
3.2. População e Amostra.....	29
3.3. Procedimentos de Análise de Dados.....	30
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1. Dados do Perfil dos Respondentes e das Empresas Investigadas.....	33
4.1.1. <i>Dados do perfil dos respondentes.....</i>	<i>33</i>
4.1.2. <i>Dados das empresas.....</i>	<i>34</i>
4.2. Procedimentos Considerados na Tomada de Decisão.....	35
4.3. Uso dos Instrumentos de Controle Gerencial.....	36
4.3.1. <i>Uso dos instrumentos de planejamento.....</i>	<i>37</i>
4.3.2. <i>Uso dos instrumentos de avaliação.....</i>	<i>39</i>
4.3.3 <i>Uso dos instrumentos de gestão.....</i>	<i>41</i>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>50</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Conceitos e definições de artefatos gerenciais.....	21
<b>Quadro 2</b> - Segregação dos artefatos da contabilidade gerencial.....	24
<b>Quadro 3</b> - Pesquisas teórico-empíricas sobre incubadoras e incubadas.....	24
<b>Quadro 4:</b> Referências Relacionadas a Cada Questão do Questionário.....	28

### **TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Perfil dos respondentes.....	33
<b>Tabela 2</b> – Perfil da empresa.....	34
<b>Tabela 3</b> – Procedimentos utilizados na tomada de decisão.....	35
<b>Tabela 4</b> – Uso dos instrumentos de planejamento.....	37
<b>Tabela 5</b> – Uso dos instrumentos de avaliação.....	40
<b>Tabela 6</b> - Uso dos instrumentos de gestão.....	41



## 1. INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresa são espaços que há muito existem em universidades e centros de pesquisa, nos quais empreendedores recebem apoio e capacitação em aspectos tecnológicos, jurídicos, contábeis, administrativos e produtivos auxiliando no desenvolvimento e no amadurecimento de seus próprios negócios (CUNHA, 2002). Guimarães, Senhoras, Takeuchi (2003), afirmam que as incubadoras são um empreendimento que oferece espaço físico, infraestrutura, recursos humanos, apoio técnico e serviços especializados, abrigando e auxiliando os negócios das empresas que nelas estão incubadas, criando um ambiente encorajador e amenizando custos.

Dornelas (2002) define as incubadoras de empresas como mecanismos que aceleram o desenvolvimento de empreendimentos, com orientação prática e profissional, por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico. Tendo como um dos seus principais objetivos o de desenvolver negócios viáveis e sustentáveis, criando assim, empresas competitivas e financeiramente viáveis, mesmo após o período de incubação.

O processo de incubação de empresas abriga três fases: pré-incubação; incubação e pós-incubação. A primeira fase geralmente possui duração entre três meses a um ano. Nessa fase a empresa se prepara tecnicamente para a gestão do seu negócio, utilizando ferramentas como plano de negócios e pesquisa de mercado. A fase de incubação tem duração de aproximadamente dois anos e nela ocorre o desenvolvimento do plano de negócios, fase na qual a empresa se instala fisicamente na incubadora. A fase de pós-incubação não tem prazo para encerramento. Nela a empresa alcança a maturidade e recebe a denominação de empresa graduada, contudo ainda são disponibilizados a ela os serviços prestados pela incubadora, amenizando os impactos da desvinculação com a incubadora (IACONO, ALMEIDA, NAGANO, 2011; MACHADO *et. al.*, 2016).

A maior parte das empresas incubadas é classificada como micro e pequenas empresas. Do total de empresas incubadas no país, 96% são micro e pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE, por faturarem abaixo de R\$ 3,6 milhões (ANPROTEC, 2016). As empresas de micro e pequeno porte nem sempre estão preparadas para a competitividade do mercado, por sua estrutura empresarial mais simples e nem sempre são gerenciadas por pessoas que possuem conhecimento de gestão, contudo, esse segmento é importante para o mercado (RAUPP; BEUNER, 2009).

Com o intuito de amenizar esse cenário, desde 1985, as Incubadoras Empresariais têm se tornado uma alternativa utilizada no Brasil com objetivo de estimular a criação, o desenvolvimento e a consolidação de micro e pequenas empresas (MEDEIROS *et al.*, 1992).

Na busca de reduzir a instabilidade, instalar-se em incubadoras de empresas é uma das alternativas utilizadas por pessoas que desenvolvem negócios sob a forma de micro e pequenas empresas. As incubadoras promovem essa redução, por meio de mecanismos de suporte administrativo, ajudando as empresas a se prepararem melhor para o mercado. (RAUPP; BEUREN, 2006).

A ANPROTEC (2016) ressalta a importância desse segmento na economia brasileira, assim como a importância do empreendedorismo e da inovação como fundamentos de uma nova economia. Segundo os dados apresentados nesse estudo o faturamento estimado das empresas incubadas e graduadas é maior que R\$ 15 bilhões e gera um total de 53.280 empregos diretos.

Nesse contexto, dada à relevância desse segmento e as mudanças constantes do cenário econômico, se torna importante a verificação da qualidade dos programas de incubação e a utilização de instrumentos que forneçam informações oportunas e controle de seu negócio para adequar suas operações às novas condições do mercado, fazendo-se necessário instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas e que auxiliem o processo decisório (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Muitas incubadoras atualmente não utilizam mecanismos fortes de suporte à gestão empresarial, por muitas vezes, limitando-se a somente o fornecimento de estrutura física e serviços de apoio, assim não auxiliando de maneira plena no processo de formação do negócio das empresas incubadas. É notável a necessidade de implantação de mecanismos de gestão empresarial, no processo de formação de novas empresas, que fortaleçam a produtividade e aumentem a competitividade no mercado, assim reduzindo os riscos (FERREIRA *et al.*, 2008).

A contabilidade gerencial tem um papel importante na sobrevivência da empresa e no fornecimento de informações que auxiliam seu desenvolvimento. Sales, Barros e Pereira (2011) concluíram que a ausência de informações contábeis e de assistência de um

profissional com conhecimento na área, como um contador ou consultor é um dos fatores ligados a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas. Portanto, não basta que as informações sejam produzidas, é necessário que cheguem à pessoa certa, no formato desejado e no momento oportuno (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Ferreira, *et al.* (2008) afirma que um sistema de gestão baseado em indicadores proporciona uma melhor visibilidade do desempenho das empresas, evidenciando suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado, atraindo assim, um número maior de investidores.

No espectro de estudos voltados as empresas incubadas, foi analisado o perfil dos proprietários dessas empresas e a potencialização de características empreendedoras, sua internacionalização, grau de inovação (DALMO, 2009; RAUPP; BEUREN, 2006; FIATES *et al.*, 2013; IACCONO *et al.*, 2011), influência das redes sociais e seu desempenho (LOIOLA; LAGEMANN, 2013) e a influência do capital estrutural (MACHADO *et al.*, 2016). Também abordaram o desempenho e desenvolvimento das empresas incubadas, avaliando o suporte disponibilizado a elas pelas incubadoras (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013; ABIB *et al.*, 2012; RAUPP; BEUREN, 2009).

Os diversos trabalhos voltados às empresas incubadas e no processo de incubação evidenciam a preocupação com a sobrevivência dessas, assim como a verificação da qualidade do suporte dado pelas incubadoras, porem há um campo praticamente inexplorado na literatura no que diz respeito à utilização de instrumentos de controle gerencial nessas empresas.

### **1.1. Problema de pesquisa**

Os instrumentos de controle gerencial são considerados um dos fatores que contribuem para o sucesso nos negócios, contudo é possível perceber na literatura a deficiência na utilização desses instrumentos gerenciais nas micro e pequenas empresas, os gestores dessas empresas muitas das vezes baseiam a tomada de decisão na experiência ou intuição (LACERDA, 2006).

São classificadas como micro e pequenas empresas 96% das empresas incubadas (ANPROTEC, 2016). O processo de incubação oferece espaço físico, suporte financeiro, administrativo, disponibilizado às empresas, nelas instaladas, um conjunto de instrumentos

e políticas (RAUPP, BEUREN, 2009). Mesmo que essas recebam suporte no processo de incubação, muitas das vezes esse suporte é limitado (FERREIRA, *et al.* 2008). Nesse contexto, se faz pertinente o problema de pesquisa: qual a intensidade de utilização de instrumentos de controle gerencial nas empresas incubadas na Multincubadora da UnB?

## **1.2. Justificativa da pesquisa**

As constantes mudanças no cenário econômico contemporâneo têm como um de seus agentes elementares, o empreendedor (DALMORO, 2009). Além do reconhecimento do empreendedorismo como fonte de renovação de conceitos econômicos, é reconhecida também a relevância dos impactos econômicos dos pequenos negócios (ANPROTEC, 2016). Por tanto, é possível notar incentivos a esses negócios, na tentativa de torna-los mais sustentáveis, como os incentivos proporcionados pelos programas de incubação (MACHADO *et al.*, 2016). As empresas que participam desses programas podem enriquecer a literatura de diversas áreas quando analisadas.

Buscou-se nesse estudo, analisar as empresas incubadas sob o enfoque da intensidade da utilização de instrumentos de controle gerencial, na tentativa de preencher um pouco da lacuna na literatura a respeito deste.

O estudo se justifica devido da relevância das empresas incubadas na economia local, com faturamento estimado de R\$ 15 bilhões e gera 53.280 empregos diretos (ANPROTEC, 2016). Além da relevância financeira, as empresas incubadas fomentam o empreendedorismo e a inovação (DALMORO, 2009).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Economia Criativa

O conceito de economia criativa tem sua origem do termo indústrias criativas, que foi inspirado no projeto *Creative Nation*, da Austrália, em 1994. Este defendia a importância do trabalho criativo, assim como sua contribuição para a economia do país e de política cultural aliada com tecnologia, inserindo setores tecnológicos no rol das indústrias criativas (REIS, 2008).

A economia criativa deriva de temas como: as indústrias criativas, segmento que reúne indústrias de mídia e informação com setores culturais e artísticos; economia da cultura, monetização de produtos e serviços considerados culturais; culturalização da economia, a cultura é vista como um fator que agrega valor a um outro setor econômico (MARINHO, 2015).

Segundo Reis (2008), a economia criativa tem suscitado discussões e estudos em diversas áreas do conhecimento, propondo revisões no sistema educacional, trazendo novas proposta de requalificação urbana, valorização do intangível cultural, reposicionamento do papel da cultura em estratégias socioeconômicas e até mesmo uma revisão estrutural econômica com novos modelos de negócios.

A economia criativa incorpora um conjunto de atividades que têm sua ênfase voltada para o capital intelectual, na habilidade individual, no talento e na criatividade o seu principal insumo e cujos produtos geram propriedade intelectual. Neste contexto, estão inseridas desde atividades tradicionais como o artesanato até os setores de tecnologia de ponta, como a indústria de softwares e jogos eletrônicos (UNCTAD, 2008; MIGUEZ, 2007; REIS, 2008).

A economia criativa está diretamente associada à economia da arte, economia da cultura, do lazer, do entretenimento e atualmente, é associada à economia da experiência (ZARDO; MELLO, 2012). Assim, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento - UNCTAD, (2010) atesta que a economia criativa abrange elementos como a criatividade, cultura, economia e tecnologia no cenário contemporâneo controlado por estímulos visuais, sonoros e simbólicos e é tido como um dos setores mais dinâmicos da nova economia mundial.

Essa mudança na maneira de se pensar economia e cultura tem dado uma nova forma ao consumo cultural em todo o mundo e transformado a maneira em como os produtos e serviços criativos são criados, produzidos e reproduzidos em níveis nacionais e internacionais. Segundo Zardo e Mello, (2012) é possível afirmar que a economia criativa é um conceito que se encontra em estado emergente a nível mundial devido ao seu grande potencial das cadeias produtivas para o desenvolvimento econômico e social, incluindo atividades que através da exploração de propriedade intelectual proporciona geração de renda e trabalho.

As indústrias criativas estão no centro da economia criativa. Estas estão centradas nas artes e na cultura, mas não se limitam a elas. Variam desde produtos tangíveis a serviços intangíveis com conteúdo criativo e valor econômico. As indústrias criativas utilizam a criatividade e a propriedade intelectual como seu insumo principal, englobando o ciclo de criação, produção e distribuição de produtos ou serviços comercializáveis. Indústrias criativas podem então serem entendidas como “um conjunto de atividades econômicas com base no conhecimento e que fazem uso intensivo da criatividade”. Sendo elas capazes criar e movimentar recursos financeiros por meio do comércio e dos direitos de propriedade intelectual (SANTOS-DUISENBERG, 2008, p.62).

Nesse contexto de mudança de cenário econômico, com alta valorização do caráter intelectual e inovador, a economia criativa se apresenta como um vetor de desenvolvimento econômico e sociocultural, cada vez mais importante nas políticas públicas. Fazendo-se necessário o envolvimento do Estado por meios de programas para o fomento dessa atividade, estimulando a formalização e sustentabilidade de empreendimentos nesse setor criativo. Destacam-se, nesse contexto, os programas reconhecidos como incubadoras de empresas, sendo esses, “estratégia essencial de suporte para que novos empreendimentos tenham sustentabilidade nos seus primeiros anos de atividade” (ZARDO; MELLO, 2012, p. 209).

## **2.2. Inovação**

A inovação é um processo contínuo, assim as empresas buscam constantemente aprimorar seus produtos e processos, visando uma melhor adaptação ao mercado, aumento de produtividade e redução dos custos. No manual de Oslo, 2005, é apresentado quatro tipos de inovação que contemplam os processos de mudanças nas empresas, são eles:

inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Essas inovações englobam a implantação de um novo produto, bens ou serviços ou de um já existente que foi significativamente melhorado; um novo processo; método de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem; métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços, tanto de práticas de negócios, como em relações externas (OECD, 2005).

Segundo Sales, Silva e Miranda, 2012, inovação é o processo de utilização de ideias que possibilitem o aperfeiçoamento de processos e a criação de produtos e serviços ou incremento de produtos e serviços já existentes. Contudo, são necessários testes que verifiquem sua viabilidade e avaliem se essas ideias agregam valor aos negócios.

A adoção de práticas inovadoras em empresas permite seu desenvolvimento frente ao mercado, trazendo qualificação para seus produtos e serviços. Com isso se faz necessário investimentos em pesquisa e desenvolvimento que fomente e incentive essas inovações (RIBEIRO; ARAUJO; SALES, 2013).

### **2.3 Empreendedorismo**

Segundo Ribeiro, Araújo e Sales (2013), o empreendedorismo pode ser entendido como um processo que pode ser associado a uma ideia, criação de um produto ou a inovação de algo que já existe, por meio do qual objetiva-se alcançar a satisfação pessoal, visando o contexto social, de maneira a agregar valores para a sociedade.

Raupp e Beuren, 2006, trazem a definição de empreendedor associada à inovação. A inovação e o empreendedorismo se complementam, sendo a inovação um dos elementos para identificar proprietários que são tidos como empreendedores.

No mundo empresarial repleto de transformações constantes econômicas, administrativas e tecnológicas, se faz necessária à busca por competitividade, sendo a busca pelo empreendedorismo e inovação um elemento fundamental. No contexto das empresas incubadas essa característica se torna mais nítida devido ao fato de se encontrarem em fase de nascimento e ou desenvolvimento de seus negócios (RAUPP; BEUREN, 2006).

Raupp e Beuren, 2006, ressaltam que a presença do empreendedorismo nas empresas é uma característica indispensável para que seja possível alcançar o sucesso em um negócio. Por tanto, quando se trata de empresas incubadas se faz necessário que a incubadora procure potencializar características empreendedoras daqueles que gerenciam as empresas que passam pelo processo de incubação, desenvolvendo esse espírito empreendedor.

Roese, Binotto e Büllau (2005) observaram que se faz necessário o incentivo ao empreendedorismo nas instituições educacionais do Brasil, para um cenário composto por pessoas mais motivadas, com características empreendedoras. Contribuindo assim de forma significativa o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, gerando mais riqueza e trabalho. Nesse sentido, as incubadoras em centros universitários se caracterizam como um incentivo potencializador do desenvolvimento do caráter empreendedor na sociedade.

### **2.3. Incubadoras**

As incubadoras de empresas no Brasil começaram a ser criadas a partir da década de 80, por uma iniciativa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), com a implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Essa iniciativa, que disseminou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, desencadeou assim o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas (ANPROTEC, 2013).

Essas incubadoras de empresas são espaços nos quais as unidades de negócios são instaladas e a elas são disponibilizados um conjunto de instrumentos e políticas com o objetivo de auxiliar seu desenvolvimento. O objetivo final de uma incubadora é formar empresas graduadas bem-sucedidas, com seus negócios financeiramente viáveis e autossustentáveis ao saírem da incubação. As incubadoras atuam como facilitadoras para o acesso ao conhecimento e a financiadores, proporcionando um ambiente propício ao desenvolvimento de um negócio nascente (RAUPP; BEUREN, 2006; MIZIARA; CARVALHO, 2008).

O programa de incubação é considerado um processo dinâmico de desenvolvimento de empresas, auxiliando os novos empreendimentos com maior intensidade no momento



inicial, quando esses se encontram mais vulneráveis, fornecendo serviços técnicos, espaço físico, serviços de escritório compartilhado, financiamento, entre outros benefícios (NBIA, 2003; *apud* RAUPP; BEUREN, 2006).

Segundo Fonseca e Kruglianskas (2000), originalmente, as incubadoras estavam associadas à estimulação de negócios resultantes de projetos tecnológicos. As incubadoras tecnológicas eram voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das empresas de base tecnológica (EBT). Contudo, mais recentemente, as incubadoras se diversificaram e ganharam espaço as chamadas incubadoras mistas, tendo como objetivo estimular o crescimento econômico e geração de empregos. Ao longo dos anos houve o surgimento de outras tipologias, as incubadoras passaram a assumir configurações diversificadas, com um leque maior de objetivos (RAUPP; BEUREN, 2006).

São três as fases de incubação: pré-incubação, incubação e pós-incubação (IACONO; ALMEIDA; NAGANO, 2011). A pré-incubação é a fase em que é destinada para o aprimoramento do plano de negócios, com o objetivo de transformar a ideia em uma empresa legalmente constituída, assim dando suporte ao empreendedor para prepare-se para gerir seu negócio. A segunda fase, a incubação de fato, nela o plano de negócios é desenvolvido pelo empreendedor, período no qual a incubadora orientará, acompanhará e avaliará a empresa incubada. A fase de pós-incubação, é a fase em que a empresa incubada recebe a nomenclatura de empresa graduada e é liberada da incubação, mas a incubadora ainda fica a disposição para auxiliar, na tentativa de diminuir os impactos causados pela desvinculação da empresa incubada com a incubadora.

No processo de incubação é disponibilizado às empresas incubadas suporte administrativo, financeiro e de estrutura, além de buscar potencializar características empreendedoras dos donos e gerenciadores dessas empresas, reduzindo a instabilidade dessas empresas no mercado. A criação e o crescimento de empresas mais competitivas apoiadas pelos programas de incubação proporcionam o desenvolvimento local sustentável, tendo como diferenciais a inovação e a qualificação do quadro funcional (RAUPP; BEUREN, 2006; ANPROTEC, 2016).

Segundo Jabbour, Dias e Fonseca 2004, as empresas por eles entrevistadas consideram as incubadoras, revelam um alto potencial para estimular a inovação organizacional, ou em produtos e processos, na qualidade de instrumentos logísticos pró-

inovação. Resaltando assim a relevância dos programas de incubação no estímulo à inovação.

O estudo, realizado pela ANPROTEC juntamente com o SEBRAI e a FGV, apresenta dados relativos ao segmento de empresas participantes de processo de incubação. O faturamento estimado desse segmento que é de R\$ 15,2 bilhões, sendo que desse valor, R\$ 8.8 bilhões é transformado em renda na economia, assim gerando um total de 53.280 empregos diretos.

Esses dados reafirmam a importância desses pequenos negócios para o desenvolvimento local pela quantidade de empregos gerados por empreendimento, assim como sua contribuição para a dinâmica econômica dos mercados onde estes negócios estão inseridos. A constatação do impacto econômico direto e indireto na produção, renda e geração de empregos se caracteriza como elementos bastante tangíveis para a mensuração da importância desse segmento para a economia nacional (ANPROTEC, 2016).

Dentro do rol dos objetivos das incubadoras de empresas, está o incentivo a características empreendedoras das empresas nelas incubadas. Sendo assim entidades que amparam o desenvolvimento de pequenos negócios, dando a eles suporte administrativo, financeiro e operacional, como também fomentam o empreendedorismo (RAUPP; BEUREN, 2006).

As incubadoras se fazem, então, instrumentos importantes, dado seu impacto econômico, potencial de geração de emprego e desenvolvimento de inovação e empreendedorismo. Contudo, muitas incubadoras não possuem fortes instrumentos de suporte à gestão empresarial, se limitando, em muitos casos a fornecer somente estrutura física e alguns serviços de apoio, não podendo auxiliar de maneira completa o negócio da nova empresa (FERREIRA *et al.*, 2008).

#### **2.4. Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial é uma atividade que requer cooperação na gestão, colaborando na elaboração de sistemas de gestão desempenho, no planejamento e na tomada de decisão, com fornecimento de dados financeiros que auxiliam na gestão e implementação de estratégias (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006).

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações de modo a auxiliar os gestores no alcance dos objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004). Para Garrison, Noreen e Brewer, a contabilidade gerencial é um instrumento essencial na análise das necessidades internas de uma organização, através dela é possível se obter as informações necessárias para as atividades de controle, assim como para as tomadas de decisão.

A contabilidade é tida, muitas vezes, por proprietários de pequenos negócios como excessivamente burocrática e apenas para fins tributários. Assim muitos profissionais se limitam a se especializar na área fiscal, ficando a gestão da empresa no segundo plano (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

A utilização de informações geradas pela contabilidade gerencial é um fator importante na gestão do empreendimento, por tanto, merece a atenção correspondente. Souza (2008) expõe dois motivos que fazem com que a contabilidade gerencial não receber a devida atenção: Os proprietários muitas vezes não se dispõem a criar mecanismos que possibilitam a geração de informações gerenciais; e a resistência a de implantação de novos sistemas de informações gerenciais, que possibilitem melhorias na gestão.

#### ***2.4.1. Evolução da contabilidade gerencial***

O estudo realizado pelo IMA (Institute of Management Accountants) em 1998, em que foi identificado, a predominância do uso de determinados instrumentos gerenciais nas empresas, assim como o entendimento de gestão dos negócios, dividindo em quatro estágios essas mudanças de utilização dos artefatos da contabilidade gerencial com forme o passar do tempo.

Em 2001, em um trabalho divulgado pelo IFAC (International Federation of Accountants), Petty e Sharma confirmaram os estágios propostos pelo IMA e acrescentaram a tecnologia utilizada por cada uma dessas fases.

Ittner e Iarcker, em 2001, contribuíram o trabalho realizado pelo IMA e Petty e Sharma, afirmando que a contabilidade gerencial até os anos 50 era focada na determinação do custo de produção e controle financeiro por meio de orçamento e contabilidade de custo, já nos anos 60 adiante seu foco passou a ser por informações que

satisfizessem as necessidades de planejamento gerencial e controle. Afirmam que os sistemas gerenciais não deveriam ser utilizados de maneira padronizada, mas sim atendendo as demandas de cada mercado e suas necessidades.

O IMA identificou uma mudança do posicionamento da contabilidade gerencial dentro das empresas, passando de uma atividade técnica, na primeira fase, para atividade gerencial, na segunda e na fase 3 e 4, como parte da gestão da empresa.

Em 1999, Siegel e Sorensen, contribuem e confirmam o estudo realizado pelo IMA, concluindo em seu trabalho que a contabilidade gerencial nos anos 80 era entendida como uma atividade que estava fora das atividades de tomada de decisão, sendo uma atividade de controle de custos e orçamentos e com o passar do tempo, é entendida como uma atividade que está inserida na tomada de decisão.

Contabilidade gerencial a partir dos anos 90 passa a ter uma importância no entendimento de criação de valor e não somente no controle de custos e planejamentos de redução de perdas (SOUTES, 2006). Então, como comprovam os estudos citados a cima é possível notar a transformação do foco, entendimento e da utilização da contabilidade gerencial nos processos decisórios dentro de uma empresa.

#### ***2.4.2. Artefatos da contabilidade gerencial***

Artefatos são entendidos como um termo genérico de ferramentas, filosofia de gestão, instrumentos, modelos de custeio e avaliação que podem ser utilizados na contabilidade gerencial (SOUZE, 2006). No controle gerencial, os artefatos são tidos como todos os instrumentos e técnicas utilizados para dar suporte à gestão das entidades. Podendo este ser um conceito, um sistema, um método ou uma ferramenta (FREZATTI *et al.*, 2012).

Não existe uma nomenclatura única na literatura que designe os instrumentos de controle gerencial, sendo possível encontrar este termo sob forma de práticas de Contabilidade Gerencial (sistemas de custeio e de avaliação de desempenho) até instrumentos de controle gerencial (como o *Balanced Scorecard*) (CONTE; BEUREN; SANTOS, 2016).

Frezatti *et al.* (2012) afirmam que com a utilização dos artefatos espera-se maiores chances de sucesso organizacional. Conte, Beuren e Santos (2016), afirmam que a utilização de artefatos de instrumentos de controle gerencial pode auxiliar diversos níveis de cargos dentro das empresas, evoluindo conforme as suas necessidades de acordo com os estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial.

#### 2.4.2.1. Conceitos e definições de alguns artefatos gerenciais

É apresentado a seguir no Quadro 1 os conceitos e definições encontrados no livro Contabilidade Gerencial do Garrison sobre alguns artefatos que foram considerados para a realização desta pesquisa.

**Quadro 1** – Conceitos e definições de artefatos gerenciais

Artefatos	Conceito/Definição
Custeio por absorção	Método que inclui todos os custos incorridos de produção (materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos de produção, tanto fixo como variáveis) no custo do produto.
Custeio Variável	Método que inclui somente os custos variáveis de produção (custos de materiais diretos, de mão de obra direta e custos indiretos de produção variáveis) no custo do produto. Diferentemente do custeio por absorção, o custeio variável considera os custos fixos indiretos de produção como custos do período e não como custo do produto.
Custeio baseado em atividades (ABC)	Método baseado nas atividades, utilizado para fornecer aos gerentes informações para a tomada de decisões, geralmente utilizados concomitantemente com outro método de custeio tradicional que fornecem dados para a elaboração de relatórios financeiros externos. No método de custeio baseado em atividades é determinado todo o custo de um produto em vez de apenas seu custo de produção, agrupando os custos pela atividade. p. 275
Custeio padrão	Determina custos padrões de materiais diretos, mão de obra direta, custos indiretos variáveis, assim determinando o custo padrão de produção de um produto. p. 423
Custeio Meta (target costing)	Método de custeio que determina o custo máximo permissível de um novo produto, por meio do desenvolvimento de um protótipo que possa ser produzido de maneira lucrativa a partir desse valor máximo de custo-meta. p.716
Preço de transferência	É o preço cobrado quando um segmento fornece produtos ou serviços para outro segmento de uma mesma empresa. Não alterando o lucro divulgado pela empresa. “É como tirar dinheiro de um bolso e colocar no outro” (Garrison p. 505). Porém, os preços de transferência podem influenciar drasticamente a lucratividade do seu segmento.
Retorno sobre o investimento	Também conhecido como ROI, é definido como a receita operacional líquida (o lucro antes dos juros e dos impostos) dividida pelos ativos operacionais médios (ativos mantidos para fins operacionais, como caixa, estoque, equipamentos, etc.). Quanto mais alto for ROI de um segmento de negócios, maior será o lucro do segmento. p. 473
Benchmarking	Método utilizado para identificar as atividades com maior necessidade de melhoria. Baseando-se na comparação do desempenho de organizações similares conhecidas por terem excelente desempenho. p.298.
EVA (economic value added)	Alternativa de avaliação de desempenho, buscando avaliar investimentos não pela maximização do ROI, mas sim pela maximização do seu valor econômico agregado. Como exemplo, os fundos utilizados para pesquisa e desenvolvimento são, por esse método, tratados como investimentos em vez de despesas. p.477.
Orçamento	É um plano detalhado para o futuro que normalmente é representado por termos quantitativos. Pode ser utilizado para planejamento e controle. No planejamento são elaborados vários orçamentos que auxiliam no alcance das metas estabelecidas. No controle é examinada a execução do que foi planejado, fazendo as devidas alterações

	caso necessário. p.337.
Just in time (JIT)	Sistema que visa acabar com o estoque, valorizando a eficiência e logística do empreendimento. É produzido e entregue ao cliente a quantidade exata do pedido.
Teoria das restrições	Abordagem que ressalta a importância do gerenciamento dos gargalos. p.242
Gestão baseado em atividades (ABM)	Abordagem que tem como finalidade o gerenciamento de atividades de forma a eliminar desperdícios e reduzir atrasos e defeitos, elevando as vantagens competitivas. p.298.
Balanced Scorecard	É um conjunto integrado de medidas de desempenho que permitem localizar problemas, entender a empresa e servem de suporte a ela. Na abordagem dos balanced scorecards, as medidas de desempenho se dividem em quatro grupos: financeiro, clientes, processos internos de negócios, aprendizagem e crescimento. p.483.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 2.4.2.2. Segregação dos artefatos gerenciais

Os resultados obtidos pelo sistema de controle gerencial são decorrentes dos artefatos utilizados, técnicas que integram esse sistema. Esses artefatos podem ser classificados em tradicionais ou modernos (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; OTLEY, 1999; FERREIRA; OTLEY, 2006; *apud* FREZATTI et al., 2012).

Soutes (2006, p.33) observa que além de não haver consenso entre quais artefatos são tradicionais e não-tradicionais, na literatura, também não existe um “consenso entre os termos utilizados para práticas, sistemas, artefatos ou outra designação para as atividades, ferramentas, artefatos ou sistemas utilizados pela Contabilidade Gerencial”, o que dificulta a comparação dos resultados obtidos em diferentes pesquisas.

Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) realizaram um estudo investigando o uso de artefatos gerenciais em quatro países asiáticos, separando estes em tradicionais e modernos. Consideraram como artefatos modernos quadro instrumentos: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Custeio de Meta e Gestão da Qualidade Total. Concluíram que a utilização desses artefatos considerados modernos nos quatro países pesquisados ainda era embrionária.

No estudo realizado por Guerreiro, Cornachione Júnior e Soutes (2010) verificaram por meio de uma amostra de empresas brasileiras selecionadas, que se destacam pelo seu porte na economia brasileira, a utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial. Os resultados obtidos demonstraram que as empresas da amostra utilizam artefatos modernos de contabilidade gerencial. A intensidade da utilização varia de acordo com o artefato e até mesmo os artefatos de menor utilização, como Just in Time, Kaizen e Target Costing são empregados por mais de 30% das empresas por eles estudadas.

Abdel-Kader e Luther (2006) dividiram 38 práticas de Contabilidade Gerencial conforme os quatro estágios apresentados pela International Federation of Accountants (IFAC). A divisão feita pela IFAC fornece uma visão genérica apresentando os períodos de evolução, mas não faz a diferenciação de quais práticas pertencem a cada estágio, os autores, com base na literatura, definiram a natureza de cada estágio. O resultado obtido foi a utilização de orçamentos para o controle de custos no primeiro estágio; a segregação de custos fixos e variáveis no segundo estágio; o custeio baseado em atividades (ABC) no terceiro estágio; e o Benchmarking no quarto estágio.

Guerreiro, Cornachione e Soutes (2010) também utilizaram como base no desenvolvimento do seu estudo os estágios evolutivos da IFAC, fazendo a divisão de 17 artefatos da Contabilidade Gerencial nos quatro estágios, classificando como tradicionais o 1º e 2º estágios e como modernos a 3º e 4º estágios. Obtendo como resultado desta segregação: Artefatos tradicionais - custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência, moeda constante, valor presente e orçamento; Artefatos modernos - custeio baseado em atividades (ABC), target costing, benchmarking, kaizen, just in time (JIT), teoria das restrições, custo financeiro dos estoques, Economic Value Added (EVA), simulação e Balanced Scorecard (BSC).

Coad (1999) enumera atividades que recentemente são defendidas pela contabilidade gerencial, sendo essas: ABC, ABM, Contabilidade de Ganhos, Custeio do Ciclo de Vida, Custeio Meta, Gestão Estratégica de Custos para Cadeia de Valor, Avaliação contábil do posicionamento competitivo, Gestão de Custo Kaizen, Medidas qualitativas de performance, Balanced scorecard.

As técnicas tradicionais para Chenhall e Langfield-Smith (1998), contêm a utilização de sistemas de orçamento, medidas de performance, técnicas de custo-volume-lucro para decisões e relatórios de resultado por divisões. As técnicas por eles consideradas como modernas contêm várias formas de benchmarking, técnicas baseadas em atividade, planejamento estratégico medidas de performance balanceadas, medidas de performance baseada em equipe e em empregados.

**Quadro 2** - Segregação dos artefatos da contabilidade gerencial

	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
Foco	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos
Métodos e sistemas de custeio				
Custeio por absorção	x			
Custeio Variável	x			
Custeio Baseado em Atividades (ABC)			x	
Custeio Padrão	x			
Custeio Meta ( <i>Target Costing</i> )			x	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho				
Preço de transferência		x		
Moeda constante		x		
Valor presente		x		
Retorno sobre o Investimento	x			
<i>Benchmarking</i>			x	
EVA ( <i>Economic Value Added</i> )				X
Filosofias e modelos de gestão				
Orçamento		x		
Simulação				X
Descentralização		x		
<i>Kaizen</i>			x	
<i>Just in Time</i> (JIT)			x	
Teoria das Restrições			x	
Planejamento estratégico			x	
Gestão Baseada em Atividades (ABM)			x	
GECON				X
<i>Balanced Scorecard</i>				X
Gestão Baseada em Valor (VBM)				X

**Fonte:** Soutes e Zen (2005 p.24)

## 2.5. Estudos Anteriores

No Quadro 3 é apresentado em síntese estudos que abordam a temática de empresas incubadas e incubadoras sob diferentes enfoques. Mesmo com objetivos diferentes, esses estudos agregam valor acadêmico e subsidiam o estudo proposto por essa pesquisa.

**Quadro 3** - Pesquisas teórico-empíricas sobre incubadoras e incubadas

Autores e ano	Objetivo	Resultados e conclusões
Raupp e Beuren (2009)	Analisar os programas de incubação oferecidos por incubadoras brasileiras às empresas incubadas.	O estudo concluiu que três ações se destacam durante o programa de incubação: potencialização das características empreendedoras; programas que foram desenvolvidos pelas incubadoras para cada fase de incubação; e programa de agentes de desenvolvimento oferecidos pela incubadora.
Loiola e Lagemann	Analisar as relações entre redes sociais e o	Confirmou-se o pressuposto de que redes mais coesas resultam em um melhor desempenho, além



(2013)	desempenho de empresas incubadas, em cinco EBT's.	de que os empreendedores devem atribuir maior importância à formação de redes.
Stoporolli, Binder e Maccari (2013)	Compreender a formação de capacidades empreendedoras e estratégicas em empresas incubadas, por meio do estudo de como as incubadoras suportam o desenvolvimento dessas capacidades.	Todas as fontes de capacidades provieram da experiência profissional ou acadêmica e da vivência pessoal dos empreendedores. Alguns serviços, como o <i>workshop</i> de plano de negócios, foram essenciais para o estabelecimento das incubadas, havendo divergências na ordem de importância desses serviços, dependendo do estágio de incubação em que se encontravam.
Fiates <i>et al.</i> (2013)	Analisar as características do processo de internacionalização de EBT's incubadas e graduadas, buscando compreender o papel da incubadora neste processo.	Verificou-se que a inovação e a influência exercida por redes de relacionamentos são diferenciais no processo de internacionalização, sendo que as incubadoras colaboram para o desenvolvimento desses fatores, além de que há uma aceleração deste processo em empresas mais jovens criadas sob uma visão global.
Machado <i>et al.</i> (2016)	Identificar os elementos do capital estrutural que influenciam no sucesso de <i>startups</i> incubadas.	Houve evidência da importância significativa do capital estrutural para a incubada, destacando-se como fatores de sucesso a utilização da estrutura física da incubadora e os benefícios fornecidos pela incubadora ao incubado.
Abib, <i>et al.</i> (2012)	Analisar e descrever as relações estratégicas de produção e de mercado de empresas incubadas e graduadas e a adequação das incubadoras como instrumentos de alavancagem de desenvolvimento empresarial.	Observou-se que há deficiências na política de admissão e na falta de mecanismos que possibilitem um melhor comprometimento entre as empresas e os recursos de fundos perdidos. Problemas apontados pela pesquisa: foco exclusivo no desenvolvimento de novos produtos; falta de alinhamento com o mercado fazendo ser necessária em muitos casos uma segunda reincubação; ineficiência na aplicação dos fomentos.
Ferreira, <i>et al.</i> (2008)	Introduzir um sistema de gestão empresarial baseado em indicadores de desempenho no processo de incubação de empresas, que abrangesse tanto a incubadora, quanto as empresas incubadas. Busca-se a monitoração da execução do plano de negócios, assim como a realimentação da empresa para a atuação no mercado.	Obtiveram como resultados da pesquisa que com um Sistema de Informação Gerencial (SIG) composto de banco de dados, software de gestão empresarial, equipamentos e redes integradas de comunicação é possível melhorar todo o sistema de avaliação e acompanhamento das empresas incubadas.
Raupp e Beuren (2006)	Verificar o suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas no que diz respeito a potencializar suas características empreendedoras, partindo da perspectiva de seus coordenadores.	Verificou-se através da pesquisa que as características das incubadoras influenciam o tipo de suporte disponibilizado, divididos em administrativo, financeiro e de estrutura, assim como a intensidade com que esse suporte é fornecido às empresas incubadas em cada fase do processo de incubação.

**Fonte:** Adaptada de Conte, Beuren e Santos (2016, p.5)

Na pesquisa bibliográfica o único estudo encontrado com o mesmo objetivo foi o realizado por Conte, Beuren e Santos (2016). Com o intuito de identificar a intensidade do uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas, foram realizados questionários dirigidos aos gestores ou responsáveis em 12 empresas incubadas na região Sul do Brasil. Concluíram que as empresas incubadas analisadas apresentam intensidades distintas de uso dos instrumentos gerenciais, havendo uma evolução gradual na adoção destes instrumentos conforme os avanços nas fases de incubação. Ressaltam a carência de pesquisas sobre o uso de instrumentos do SCG em empresas incubadas e instigam mais estudos acerca desse tema.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe características de um determinado grupo ou população, podendo estabelecer correlações entre variáveis, entretanto não tem o compromisso de explicar os fenômenos os quais descreve. Segundo Gil (1999), pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto no tratamento de coleta de dados, quanto no tratamento desses por meio de técnicas estatísticas, como percentual, média, desvio padrão, coeficiente de variação, entre outros.

#### **3.1. Instrumento de Pesquisa**

O instrumento da pesquisa consiste na coleta de dados por meio de questionário. Segundo Gil (2008) o questionário consiste em uma técnica que procura investigar, por meio de um conjunto de questões, os conhecimentos, valores, visões, interesses, comportamentos entre outras questões, sobre os indivíduos aos quais o questionário foi submetido.

O questionário foi enviado para as empresas incubadas na Multincubadora da UnB. No processo de elaboração das questões, foram adaptadas questões extraídas e adaptadas da pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016) e Conte, Beuren e Santos (2016), a qual se baseou na pesquisa de Daliva e Foster (2005).

O questionário desta pesquisa, encontra-se no Apêndice 1 e está dividido em três partes. A primeira parte consiste na coleta dos dados a respeito das características do perfil dos respondentes e sobre características da empresa. A segunda parte é composta por questões a respeito da tomada de decisão. A terceira parte contempla a utilização de instrumentos da contabilidade gerencial.

Na primeira parte os respondentes se identificaram, respondendo questões relativas ao gênero, escolaridade, idade, tempo de exercício de empreendedorismo, entre outras.

Também responderam questões a respeito da empresa, como tempo de constituição da empresa, tempo de incubação, nº de funcionários e faturamento, entre outras.

A segunda parte foi composta por questões relativa à tomada de decisão. As questões foram adaptadas da pesquisa de Santos, Dorow e Beuren (2016). Os respondentes foram questionados sobre o processo decisório, quem assume o comando da empresa, quais recursos são utilizados para tomada de decisão (intuição, experiência, informações contábeis...), quando as informações contábeis são utilizadas (fins legais, decisões de financiamento, decisões de investimento...), a frequência em que o contador é contatado.

Na terceira parte foi utilizada a escala Likert de sete pontos, com o objetivo de identificar a intensidade da utilização de instrumentos contábeis por parte das empresas respondentes. As questões foram extraídas e adaptadas da pesquisa de Conte, Beuren e Santos (2016). Essa última parte é composta por 45 questões, ao todo, sendo 14 de planejamento, 10 de instrumentos de avaliação e 21 de gestão.

Na verificação da intensidade de uso de instrumentos gerenciais foram considerados no questionário 45 instrumentos gerenciais. Os respondentes indicariam na escala de 1 a 7 o nível de uso desses, sendo 1 = a inexistência na empresa; 2 = fase de implementação na empresa; 3 = uso introdutório em alguns pontos; 4 = uso introdutório de modo geral; 5 = utilizado em pontos específicos; 6 = usado ponderado de modo geral; e 7 = ampla utilização de modo generalizado.

Objetivou-se assim identificar a intensidade de utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial e entender os processos gerenciais adotados por essas empresas. Para isso, foram analisados os instrumentos de planejamento (estratégico, financeiro e de recursos humanos), avaliação (financeira e de recursos humanos) e de gestão (de produtos, de vendas e parceria). As questões foram extraídas adotando de maneira pertinente a escala de Likert de sete pontos para a mensuração de intensidade de uso.

**Quadro 4:** Referências Relacionadas a Cada Questão do Questionário

Questão	Referência
Parte 1	
Tabela 1	
1 - 6	Santos, Dorow e Beuren (2016)
7	Própria

Tabela 2	
8 - 9	Própria
10	Santos, Dorow e Beuren (2016)
11	Própria
12	Santos, Dorow e Beuren (2016)
13 - 14	Própria
Parte 2	
Tabela 3	
1 - 5	Santos, Dorow e Beuren (2016)
Parte 3	
Tabela 4	
1 - 5	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
1 - 2	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
1 - 7	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
Tabela 5	
1 - 6	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
1 - 4	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
Tabela 6	
1 - 7	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
1 - 10	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)
1 - 4	Adaptação Conte, Beuren e Santos (2016)

### 3.2. População e Amostra

A população da pesquisa consiste em empresas que estão ou já foram incubadas no programa de incubação da Multincubadora, promovido pelo Centro de Apoio Tecnológico (CDT) da Universidade de Brasília. O CDT/UnB foi criado em 1986, com o objetivo de promover o fortalecimento econômico social regional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e é considerado um dos pioneiros do país ao implementar essa iniciativa de cooperação entre empresas e instituições de P&D (BERDÚMEZ, 2000).

O CDT conta hoje com diversos programas: Disque Tecnologia; Escola de Empreendedores (Empreend); Empresa Junior; Gerência de Projetos (gePRO); Laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes de Experience (ITAE); Multincubadora; Núcleo de Propriedade Intelectual - NUPITEC; Parque Científico e Tecnológico (PCTec-

UnB); Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT; Hotel de Projetos; Agência de Comercialização de Tecnologia – ACT.

O programa de incubação do CDT foi criado em 1989, objetivando apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e a criação de empresas de alta tecnologia (dados fornecidos pela Multincubadora). O programa de incubação da UnB oferece apoio institucional e também de infraestrutura, inclui nesses serviços “o uso espaço físico na universidade, serviços administrativos e de comunicação, treinamento gerencial, consultoria especializada, uso de equipamentos compartilhados” (BERDÚDEZ, 2000, p.34).

A incubadora já promoveu apoio a 200 empresas, sendo que dessas empresas 100 passaram no processo de graduação. Atualmente, o programa da Multincubadora da UnB abriga 13 empresas na fase de incubação, sendo que 3 dessas empresas recebem auxílio da incubadora a distância, o restante reside fisicamente em sala a elas disponibilizadas no CDT. O hotel de projetos é a fase de pré-incubação, atualmente 4 empresas encontram-se nessa fase.<sup>1</sup>

Foram selecionadas para a realização desse estudo as empresas que se encontram fisicamente instaladas no CDT e estão em fase de incubação. Obtendo-se assim uma amostra de 9 empresas, já que uma das empresas instaladas na Multincubadora, obtivera graduação recente e estava no processo de desvinculação com a incubadora.

### **3.3. Procedimentos de Análise de Dados**

Para realizar a análise da terceira parte do questionário, sobre a intensidade de uso dos instrumentos de planejamento, avaliação e gestão, foram utilizadas técnicas da estatística descritiva (mínimo, máximo, média, desvio padrão e coeficiente de variação) e a entropia informacional. A entropia informacional proporciona uma avaliação de dispersão das respostas, assim permitindo mensurar o peso da informação contida em uma questão ou um conjunto de questões (ZELENY, 1982).

A aplicação da entropia informacional foi utilizada para identificar o grau de utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial pelas empresas incubadas. A utilização deste método permite medir a quantidade de informação extraída de uma questão

---

<sup>1</sup> Dados fornecidos pela Multincubadora, em novembro de 2017.

ou conjunto de questões, sendo aplicável para avaliar situações com diferentes respostas (ZELENY, 1982).

Para o cálculo da entropia, é necessário um ponto de referência, ou seja, um valor âncora em relação ao qual é calculada a entropia da informação (ROCHA, et. al., 2011). Nesse estudo o ponto de referência utilizado foi o da escala *Likert 7* (ampla utilização de modo generalizado). Assim o valor da entropia obtido indicará a quantidade de informação em cada lote de questões testadas. Caso todos os respondentes de uma questão tenham respondido: 7 - ampla utilização de modo generalizado, não haverá entropia, já que todas as respostas se encontram no ponto de referência fixado no estudo, ou seja todas as respostas foram as desejadas.

O cálculo da entropia informacional é apresentado em Rocha et. al. (2010, pp. 90-91) da seguinte maneira:

Sendo,  $d_i = (d_i^1, d_i^2, d_i^3, \dots, d_i^m)$  os valores normalizados, onde:  $d_i^k = \frac{x_i^k}{x_i^*}$ , que caracteriza o conjunto D, em termos do  $i$ -ésimo atributo. Define-se  $D_i = \sum_{k=1}^m d_i^k$ ;  $i = 1, 2, \dots, n$ . A medida de entropia do contraste de intensidade para o  $i$ -ésimo atributo é calculado por  $e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln\left(\frac{d_i^k}{D_i}\right)$ , onde  $\alpha = \frac{1}{e_{max}} > 0$  e  $e_{max} = \ln(m)$ . Lembrando que  $0 \leq d_i^k \leq 1$  e  $d_i^k \geq 0$ .

Caso todos os  $d_i^k$  forem iguais para um dado  $i$ , então,  $\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}$  e  $e(d_i)$  assume valor máximo, isto é,  $e_{max} = \ln(m)$ . Ao se fixar  $\alpha = \frac{1}{e_{max}}$ , determina-se  $0 \leq e(d_i) \leq 1$  para todo os  $d_i$ 's. Tal normalização é necessária para efeito comparativo.

A entropia total de D é definida por:  $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$ . Quanto maior for  $e(d_i)$  menor será a informação transmitida pelo  $i$ -ésimo atributo.

Pelo fato de o peso  $\bar{\lambda}_i$  ser inversamente proporcional a  $e(d_i)$ , usa-se  $1 - e(d_i)$  no lugar de  $e(d_i)$  e normaliza-se para assegurar que  $0 \leq \bar{\lambda}_i \leq 1$  e  $\sum_{i=1}^n \bar{\lambda}_i = 1$ . Assim é possível calcular o peso da informação pela seguinte fórmula:  $\bar{\lambda}_i = \frac{1}{n-E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1-e(d_i)]}{n-E}$ .

Resumidamente o peso da informação  $\bar{\lambda}_i$  é inversamente proporcional a entropia informacional  $e(d_i)$  calculada. Assim, quanto maior a entropia -  $e(d_i)$ , menor o peso informacional -  $\bar{\lambda}_i$  e menor a dispersão dos resultados; e, quanto menor a entropia, maior o peso informacional e maior a variabilidade nas respostas (ZELENY, 1982; ROCHA, *et. al.*, 2011; CONTE, BEUREN, SANTOS, 2016).



## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte, os dados coletados através da aplicação do questionário são apresentados e analisados. No primeiro e segundo tópico são apresentados os perfis dos respondentes ao questionário e das empresas nas quais se encontram. O terceiro tópico será a respeito do processo da tomada de decisão e finalmente, no quarto tópico realiza-se a análise dos dados sobre a utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial, através da escala Likert.

### 4.1. Dados do Perfil dos Respondentes e das Empresas Investigadas

#### 4.1.1. Dados do perfil dos respondentes

Na Tabela 1, apresentam-se características dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 1** – Perfil dos respondentes

<b>Escolaridade</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Faixa de idade</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental incompleto	-	0%	Inferior a 25	3	33%
Ensino fundamental completo	-	0%	Entre 26 e 30	2	22%
Ensino médio incompleto	-	0%	Entre 31 e 35	-	0%
Ensino médio completo	-	0%	Entre 36 e 40	1	11%
Ensino superior incompleto	4	44%	Entre 41 e 50	1	11%
Ensino superior completo	4	44%	Superior a 50	2	22%
Outros	1	11%	<b>Total</b>	9	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>Tempo atuação profissional empreendedorismo</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
<b>Função que ocupa na empresa</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>			
Diretor	6	67%	Inferior a 2 anos	4	44%
Presidente	1	11%	Entre 3 a 6 anos	2	22%
Sócio - fundador	1	11%	Entre 7 a 10 anos		0%
Gerente	1	11%	Superior a 10 anos	3	33%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, é possível se observar que todos os respondentes possuem ensino médio completo e que 44% ingressaram no ensino superior, mas não concluíram, 44% possuem ensino superior completo e 11% possuem doutorado. A maioria dos respondentes exerce a função de diretor.

Quanto ao tempo de atuação profissional e empreendedorismo são predominantes os que possuem menos de dois anos de experiência. Nota-se a diversidade na faixa etária dos respondentes, com uma pequena predominância de respondentes com idade inferior a 25

anos, com 33%, 22% com idade superior a 50 e a mesma porcentagem com idade entre 26 a 30 anos.

Também se investigou a especialização e gênero dos respondentes. Constatou-se uma predominância do gênero masculino, apenas 22% dos respondentes possuem o gênero feminino. Notou-se também que 44% dos respondentes possuem especialização.

#### ***4.1.2. Dados a respeito das características das empresas***

Na Tabela 2, evidenciam-se dados acerca das características das empresas investigadas.

**Tabela 2** – Perfil da empresa

Regime de tributação	Tempo de Constituição	Tempo na Incubadora	Nº de Funcionários			Faturamento (em R\$)		
			2014	2015	2016	2014	2015	2016
Simples Nacional	Entre 2 a 5 anos	1 ano e 9 meses	0	0	0	0,00	0,00	28.000,00
	Entre 2 a 5 anos	1 ano e 6 meses	0	0	0	0,00	0,00	12.000,00
	Entre 6 a 10 anos	1 ano e 6 meses	0	0	4	500.000,00	220.000,00	300.000,00
	Entre 2 a 5 anos	2 meses	0	0	4	0,00	0,00	0,00
	Entre 2 a 5 anos	1 mês	0	0	2	0,00	0,00	0,00
Lucro Presumido	Entre 2 a 5 anos	1 ano e 3 meses	0	0	0	0,00	87.000,00	200.000,00
	Entre 2 a 5 anos	1 ano e 9 meses	0	0	2	0,00	0,00	0,00
	Menos de 1 ano	2 meses	0	0	0	0,00	0,00	0,00
	Entre 2 a 5 anos	1 mês	2	4	6	0,00	0,00	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, observa-se que 44% das empresas adotam o lucro presumido como regime de tributação e o restante adota o simples nacional. A escolha do lucro presumido como regime de tributação pode decorrer da alíquota elevada cobrada pelo simples nacional para o desenvolvimento de algumas atividades, como desenvolvimento de software. Visto que apenas pelo faturamento, seria mais interessante para as empresas optarem por um regime mais simplificado de tributação.

Nota-se que a maioria das empresas 77% possui tempo de constituição semelhante, entre 2 a 5 anos. Somente uma empresa possui um tempo maior de constituição, entre 6 e 10 anos de constituição. Observa-se assim que o tempo de constituição e o tempo de incubação é recente na maioria das empresas, o que converge com as características de

empresas incubadas, fato também observado no estudo realizado por Conte, Beuren e Santos (2016).

Destacam-se duas empresas com um tempo similar de constituição e incubação, estas apresentam uma elevação significativa no faturamento no ano de 2015 para 2016. Nota-se que uma delas apresentou um acréscimo de R\$ 80.000,00 no faturamento e a contratação de 4 funcionários, a outra apresentou um acréscimo no faturamento de R\$ 113.000,00.

Outras duas empresas, que não apresentavam faturamento, passaram a apresentar no ano de 2015 para 2016. As empresas com menos de 3 meses de incubação não apresentam faturamento. Destaca-se uma empresa com 1 ano e 9 meses de incubação que não apresentou faturamento em nenhum dos três anos, sendo a única com um período de incubação de mais de um ano a não possuir faturamento.

Todas as empresas respondentes são residentes, ou seja, encontram-se incubadas no espaço físico na multincubadora da UnB e operam no ramo de tecnologia.

#### 4.2. Procedimentos Considerados na Tomada de Decisão

Na Tabela 3, apresentam-se os recursos utilizados na tomada de decisão.

**Tabela 3** – Procedimentos utilizados na tomada de decisão

<b>Recursos utilizados</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>	<b>Informações a sua empresa considera importantes para garantir a continuidade do negócio</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>
Experiência do empresário	8	89%	Conhecer os custos do produto	5	56%
Informações fornecidas pela contabilidade	3	33%	Conhecer o fluxo de caixa futuro	7	78%
Relatórios elaborados pelos gestores	1	11%	Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa	3	33%
Intuição	2	22%	Conhecer o valor de mercados dos produtos	6	67%
Outros	1	11%	Conhecer a demanda do produto	6	67%
<b>Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>	Possuir um bom planejamento tributário	5	56%
Sim, nas decisões diárias	-	0%	Outros		
Sim, nas decisões estratégicas	4	44%	<b>Frequência que discute o resultado da empresa com o contador</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>
Sim, nas decisões de financiamento	1	11%	Frequentemente	1	11%
Sim, nas decisões de investimento	2	22%	Com pouca frequência	5	56%
Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte	7	78%	Raramente	1	11%

legal					
Não quero opinar	-	0%	Nunca	2	22%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 89% das empresas utilizam como recurso para a tomada de decisão a experiência do empresário, 33% utilizam as informações fornecidas pela contabilidade e 22% adotam a intuição.

Sobre as informações que a empresa considera mais relevante para a continuidade do negócio é possível notar que são preponderantes o conhecimento do fluxo de caixa, da demanda do produto e o valor de mercado dele.

A respeito das informações contábeis contribuírem com os objetivos da empresa, notou-se que 7 dos 9 respondentes, consideram no acompanhamento dos negócios e no atendimento da parte legal. Nenhuma empresa considera as informações contábeis nas decisões diárias.

No estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), assim como no de Serrasqueiro e Nunes (2004) também foi constatado a contabilidade da empresa na prestação de serviços básicos, como o atendimento à parte legal, o que indica que no entendimento do respondente, a contabilidade da empresa é utilizada apenas para atendimento à legislação e não é utilizada como uma fonte de informações que auxiliam a tomada de decisão.

Observa-se que o contador é procurado com pouca frequência para discutir o resultado da empresa. Em contrapartida, segundo o Iez (2012) o incentivo para a utilização das informações contábeis como uma ferramenta de gestão é pouco explorado por esses profissionais. O que dificulta ainda mais a utilização dessas informações para esse fim. Os resultados encontrados por Faria, Azevedo e Oliveira (2012), observam o desconhecimento dos gestores acerca da utilidade da contabilidade. Enquanto as prestadoras de serviços contábeis voltarem-se somente aos serviços fiscais, dificilmente será adotada de outra maneira.

#### **4.3. Uso dos Instrumentos de Controle Gerencial**

Esta seção evidencia os resultados da pesquisa no que tange à intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial de planejamento, de avaliação e de gestão, numa escala

*Likert* de 1 a 7, sendo 1 = inexistente na empresa; e 7 = ampla utilização de modo generalizado.

#### 4.3.1. *Uso dos instrumentos de planejamento*

Na Tabela 4 apresenta-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial no que concerne ao planejamento estratégico, planejamento financeiro e planejamento de recursos humanos.

**Tabela 4** – Uso dos instrumentos de planejamento

Instrumentos	Tipos de instrumentos	Mín.	Máx.	Média	DP	CV	Entropia e(di)	Peso da informação (λi)
Planejamento estratégico	Definição de metas estratégicas (não financeiras)	2	7	4	2,06	52%	0,9415	0,0719
	Plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)	2	6	4,11	1,76	43%	0,9601	0,0490
	Plano de desenvolvimento do capital humano	2	7	3,33	1,87	56%	0,9378	0,0764
	Plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros	2	7	4,44	1,87	42%	0,9617	0,0471
	Orçamento de investimento	2	7	4,11	1,9	46%	0,9577	0,0520
Planejamento financeiro	Projeções de fluxo de caixa	2	7	4,55	2,06	45%	0,9557	0,0544
	Orçamento operacional	2	7	4,55	2,12	47%	0,9519	0,0590
Planejamento de recursos humanos	Valores fundamentais	2	7	5,11	1,76	35%	0,9730	0,0331
	Declaração da missão	4	7	5,66	1,41	25%	0,9862	0,0169
	Organograma	2	7	5	2,12	42%	0,9598	0,0494
	Códigos de conduta	2	7	3,33	1,87	56%	0,9378	0,0764
	Descrições das funções por escrito	1	7	2,55	2,06	81%	0,8831	0,1437
	Programa de orientação de novos funcionários	1	7	2,77	2,48	90%	0,8495	0,1850
	Boletim de notícias da empresa	1	6	1,55	1,01	65%	0,9306	0,0852

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 4 que 4 dos 5 os instrumentos de planejamento estratégico, apresentam uma média igual ou superior a 4, que indica o uso introdutório de modo geral. Estes instrumentos dizem respeito à definição de metas estratégicas (não financeiras), ao

plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado), orçamento de investimento e ao plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros. O instrumento que se destaca nesse grupo é o plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros, apresentando maior uso por parte das empresas.

Observa-se que a escala mínima apontada é de 2 em todos esses instrumentos, o que indica que estes estão pelo menos em fase de implementação em todas as empresas estudadas. Em nenhuma das empresas o plano de desenvolvimento de clientes é empregado com a escala 7 - ampla utilização de modo generalizado. O coeficiente de variação dos instrumentos nessa categoria varia entre 42% a 56%, o que pode decorrer do fato de 4 das 9 empresas possuem apenas de 1 a 2 meses de incubação e que ainda podem estar no processo de organização das estratégias.

Quanto ao uso dos instrumentos de planejamento financeiro, nas projeções de fluxo de caixa e no orçamento operacional, a escala mínima adotada pelos respondentes é de 2. Observa-se uma média de 4,55 nos dois instrumentos, que indica o uso introdutório de modo geral, o que representa a maior média relativa à somatória das médias de todos os instrumentos do grupo. Indica uma preocupação com a sobrevivência financeira da empresa.

Nos instrumentos de planejamento de recursos humanos é possível perceber a maior média dos instrumentos de planejamento de 5,11 e 5,66 referentes aos valores fundamentais e a missão da empresa, o que implica em uma utilização moderada desses instrumentos. Observa-se que o coeficiente de variação dessas categorias é de 25% a 35% indicando homogeneidade nas respostas. Nota-se ainda que a menor escala apontada para a declaração da missão foi de 4 e é o instrumento que apresenta maior uso. O que indica uma preocupação por parte das empresas quanto a sua razão de existência.

Nota-se ainda nos instrumentos de planejamento de recursos humanos uma maior discrepância entre os respondentes. Apesar do fato da missão ser apontada como o instrumento mais utilizado pelas empresas estudadas, o grupo desses instrumentos de planejamento de recursos humanos é o que possui o menor uso entre os instrumentos de planejamento analisados.

Os resultados encontrados pela estatística descritiva divergem em alguns aspectos aos resultados encontrados por Conte, Beuren e Santos (2016). No estudo realizado por eles observou-se uma utilização maior dos instrumentos de planejamento estratégico, nas empresas incubadas analisadas por eles.

Quanto à entropia informacional, como mencionado na sessão 3.3. procedimentos de análise de dados, quanto maior a entropia -  $e(di)$ , menor o peso informacional ( $\lambda i$ ) e menor a dispersão dos resultados. Observa-se uma maior dispersão dos resultados nos instrumentos de planejamento de recursos humanos em relação aos outros instrumentos estudados, o que se assemelha com os resultados do estudo de Conte, Beuren e Santos (2016).

Analisando a entropia e o peso da informação é possível notar maior intensidade de uso de alguns instrumentos. A declaração da missão e os valores fundamentais foram os instrumentos apontados como os mais utilizados pelas empresas respondentes com entropia, respectivamente, de 0,9862 e 0,9730 e com peso da informação de 0,0331 e 0,0590. Em seguida os outros instrumentos mais utilizados são os de planejamento estratégico, plano de portfólio de produtos/ plano sobre produtos futuros e plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado) com entropia de 0,9601 e 0,9617 e com peso de informação de 0,0490 e 0,0471.

O resultado encontrado referente aos instrumentos mais utilizados não convergem com os encontrados por Conte, Beuren e Santos (2016). Os instrumentos observados por eles como os mais utilizados são os de definições de metas estratégicas, planos de portfólio de produtos e desenvolvimento de clientes, já a missão e os valores aparecem com um grau de utilização inferior aos instrumentos de planejamento estratégico e financeiro.

Com exceção da missão e dos valores fundamentais, de modo geral a entropia nos instrumentos de planejamento estratégico é maior do que nos outros grupos de instrumentos, em seguida os de planejamento financeiro, projeções de fluxo de caixa e orçamento operacional com entropia de 0,9557 e 0,9519 e peso de informação de 0,0544 e 0,0590. Os instrumentos de planejamento de recursos humanos menos adotados são as descrições das funções por escrito e o programa de orientação de novos funcionários com entropia de 0,8831 e 0,8495 e com peso de informação de 0,1437 e 0,1850. O que pode ser devido ao fato da inexistência ou da pequena quantidade de funcionários na empresa.

#### ***4.3.2. Uso dos instrumentos de avaliação***

Na Tabela 5 apresenta-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial referentes à avaliação financeira e à avaliação de recursos humanos.

**Tabela 5** – Uso dos instrumentos de avaliação

<b>Instrumentos</b>	<b>Tipos de instrumentos</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>	<b>Entropia e(di)</b>	<b>Peso da informação (λi)</b>
Avaliação financeira	Procedimentos de aprovação de investimento de capital	1	7	2,22	2,22	100%	0,8387	0,1529
	Procedimentos de aprovação de despesas operacionais	1	7	3,33	2,23	67%	0,9089	0,0863
	Análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado	1	7	3,44	2,29	67%	0,9149	0,0806
	Custos de captação de clientes	2	7	3,66	2,06	56%	0,9376	0,0591
	Análise da rentabilidade de clientes	1	7	3,11	2,08	67%	0,9176	0,0781
	Análise da rentabilidade de produtos	2	7	3,55	1,58	45%	0,9621	0,0359
Avaliação de recursos humanos	Objetivos de desempenho por escrito para os gestores	1	7	2,44	2,00	82%	0,8847	0,1093
	Relatórios escritos da avaliação de desempenho	1	7	2,11	2,08	99%	0,8477	0,1443
	Remuneração atrelada ao desempenho	1	7	2,55	2,24	88%	0,8610	0,1317
	Programas de incentivos individuais	1	6	2,88	2,26	78%	0,8720	0,1213

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5, observa-se uma maior divergência entre as empresas referente aos instrumentos de avaliação se comparados com os instrumentos de planejamento. De maneira geral é possível perceber que os instrumentos de avaliação financeira são utilizados de modo introdutório em alguns pontos.

Nota-se que o instrumento com menor média dentre os instrumentos de avaliação financeira é o procedimento de aprovação de investimento de capital, o que indica que essas empresas não adotam critérios rígidos na aprovação de investimentos. Fato este que sinaliza de certa forma liberdade na experimentação de ideais, mas que também podem acarretar em investimentos não rentáveis. Resultados que se assemelham aos obtidos pela pesquisa de Conte, Beuren e Santos (2016).

Destacam-se nesse grupo, de avaliação financeira, os instrumentos de análise da rentabilidade de produtos, custos de captação de clientes e a análise da rentabilidade de clientes com entropia de 0,9621, 0,9376 e 0,9176 e peso de informação de 0,0359, 0,0591 e



0,9176. Itens esses com menor dispersão nas respostas das empresas, por tanto, maior semelhança na aplicação desses instrumentos.

Nos dados que se referem aos instrumentos de avaliação de recursos humanos, nota-se que há grande discrepância nas respostas e pouca intensidade de uso desses instrumentos. Fato esse, já esperado visto à estreita intensidade de utilização de instrumentos de planejamento de recursos humanos.

Os instrumentos menos utilizados no que se refere à avaliação de recursos humanos são: relatórios escritos da avaliação de desempenho e a remuneração atrelada ao desempenho, respectivamente com entropia 0,8477 e 0,8610 com peso da informação de 0,1443 e 0,1317, sendo os maiores desse grupo, ou seja, os mais distantes do resultado fixado.

A baixa intensidade de utilização desses instrumentos pode ter relação ao tempo relativamente pequeno de constituição e de incubação dessas empresas, assim como a inexistência ou o reduzido número de funcionários. Fato também observado no estudo de Conte, Beuren e Santos (2016).

Na análise dos instrumentos tanto de planejamento como os de avaliação, nota-se um foco maior por parte das empresas estudadas, no que concerne ao desenvolvimento de produtos e sua rentabilidade, assim como no que diz respeito à captação de clientes e conquista de mercado.

#### **4.3.3 Uso dos instrumentos de gestão**

Na Tabela 6 evidencia-se a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial relativos ao desenvolvimento de gestão de produto, de gestão de vendas e gestão de parcerias.

**Tabela 6** – Uso dos instrumentos de gestão

<b>Instrumento</b>	<b>Tipos de instrumentos</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>CV</b>	<b>Entropia e(di)</b>	<b>Peso da informação (λi)</b>
Desenvolvimento de gestão de produto	Gerência de marcos/etapas do projeto	2	7	5,11	2,02	40%	0,9603	0,0218
	Processo de teste do conceito de produto	2	7	5,11	1,90	37%	0,9671	0,0180
	Relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado	1	5	2,55	1,94	76%	0,8904	0,0603
	Processo de seleção de projetos	1	7	3,88	2,89	74%	0,8748	0,0689
	Mapeamento do portfólio de produtos	1	7	3,66	2,5	68%	0,8980	0,0561

	Orçamento para desenvolvimento de projetos	1	7	4,11	2,80	68%	0,8924	0,0592
	Diretrizes de composição da equipe de projeto	1	7	3,33	2,39	72%	0,8994	0,0553
Gestão de vendas	Metas de vendas para vendedores	1	7	2,88	2,31	80%	0,8771	0,0676
	Projetos de pesquisa de mercado	1	7	3,33	2,54	76%	0,8784	0,0669
	Sistema de recompensa da força/área de vendas	1	6	2,33	1,93	83%	0,8767	0,0678
	Políticas de contratação e demissão da força de vendas	1	4	2	1,11	56%	0,9384	0,0338
	Relatórios de vendas pendentes	1	4	1,88	1,36	72%	0,9043	0,0527
	<i>Feedback</i> da satisfação do cliente	2	7	4,11	1,90	46%	0,9555	0,0244
	Manual de processo de vendas	1	7	3,77	2,27	60%	0,9214	0,0433
	Programa de treinamento da equipe de vendas	1	7	2,77	2,16	78%	0,8843	0,0637
	Políticas de <i>marketing</i>	2	7	4,55	2,40	53%	0,9355	0,0355
	Sistema de gestão de relacionamento com o cliente	1	7	2,88	2,08	72%	0,9002	0,0549
Gestão de parcerias	Plano de desenvolvimento de parcerias	1	7	5	2,12	42%	0,9539	0,0253
	Políticas de parcerias	1	7	3,77	1,98	53%	0,9412	0,0323
	Metas de parcerias	1	4	1,66	1	60%	0,9380	0,0341
	Sistemas de monitoramento de parcerias	1	5	2,22	1,64	74%	0,8963	0,0570

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6, uma maior utilização de instrumentos de desenvolvimento de gestão de produtos. Destacam-se os instrumentos de processo de teste do conceito de produto e a gerência de marcos/etapas do projeto, utilizado com uma escala mínima de 2, que indica que estes instrumentos estão pelo menos em fase de implementação em todas as empresas. Nota-se ainda as maiores médias do grupo de instrumentos de gestão, com 5,11. Possuem, ainda, um coeficiente de variação igual ou inferior a 40%, o que indica uma relativa homogeneidade nas respostas das empresas estudadas.

Esses mesmos instrumentos apontam entropia de 0,9671 e 0,9603 e peso de informação de 0,0180 e 0,0218. O que indica uma maior preocupação por parte das empresas com a elaboração e desenvolvimento do produto assim como uma organização e definição das etapas do projeto. Nota-se ainda que os instrumentos de relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado e de processo de seleção de projetos

são menos utilizados do grupo desenvolvimento de gestão de produto. Esse fato pode indicar uma deficiência no controle e acompanhamento das medidas determinadas.

No grupo de gestão de vendas destacam-se os instrumentos de *feedback* da satisfação do cliente e políticas de *marketing*, com médias de 4,11 e 4,55, que indica uso introdutório de modo geral. É possível notar certa homogeneidade se comparado com o coeficiente de variação dos outros instrumentos. Observa-se entropia de 0,9555 e 0,9355 e o peso de informação de 0,0244 e 0,0355.

Nos instrumentos que se referem à gestão de parcerias, destaca-se o instrumento de plano de desenvolvimento de parcerias com um média de 5, que indica que este é utilizado em pontos específicos. Esse instrumento possui uma entropia de 0,9539 e um peso de informação de 0,0253, o que pode indicar a preocupação das empresas estudadas com o estabelecimento de planos para desenvolver parcerias.

Contudo, nota-se que as empresas incubadas utilizam instrumentos de gestão para o desenvolvimento de determinadas práticas, porém não utilizam ou utilizam de forma incipiente instrumentos que possibilitam o acompanhamento desses instrumentos. Fato constatado no desenvolvimento de gestão de produto, e também na gestão de parcerias, o instrumento sistemas de monitoramento de parcerias apresenta pouca utilização. Resultados que se aproximam aos resultados obtidos por Conte, Beuren e Santos (2016).

## 5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo a identificação da intensidade de uso de instrumentos da contabilidade gerencial nas empresas incubadas na Multincubadora do CDT da Universidade de Brasília. Os resultados obtidos evidenciam que a maioria das empresas possui pouco tempo de constituição, relativamente próximo ao tempo de incubação, o que condiz com as características esperadas de empresas incubadas. As empresas com um menor tempo de incubação não apresentam faturamento, enquanto as empresas com mais de um ano de incubação já apresentam faturamento relativo ao ano que ingressaram no programa.

No que diz respeito à utilização dos instrumentos de controle gerenciais, os resultados obtidos apontam maior intensidade de uso dos instrumentos de planejamento estratégico e financeiro em detrimento do planejamento de recursos humanos, com a ressalva dos instrumentos referentes à missão e valores fundamentais, que foram os instrumentos com maior intensidade de uso pelas empresas estudadas. Contudo, de maneira geral, os instrumentos de planejamento de recursos humanos apresentam menor intensidade de uso. Os resultados da pesquisa evidenciam a heterogeneidade na intensidade de uso dos instrumentos. Identificou-se maior intensidade nos instrumentos de operacionalização e menor intensidade dos instrumentos relativos a fins de controle, fato que também foi observado no estudo de Conte, Beuren e Santos (2016).

Os instrumentos com maior intensidade de uso são os instrumentos relativos à declaração da missão, valores fundamentais, plano de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado), plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros, análise da rentabilidade de produtos, processo de teste do conceito de produto. Já os com menor intensidade de uso apontado pelas empresas referem-se ao plano de desenvolvimento do capital humano, programa de orientação de novos funcionários, procedimentos de aprovação de investimento de capital, relatórios escritos da avaliação de desempenho, relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado, sistemas de monitoramento de parcerias.

Os resultados obtidos por essa pesquisa apresentaram semelhanças e divergências com os resultados obtidos por Conte, Beuren e Santos (2016), fazendo-se necessárias investigações futuras. Foi encontrada semelhança no que se refere à adoção de

instrumentos de planejamento estratégico e financeiro, se comparados aos instrumentos de planejamento e avaliação de recursos humanos. Porém, Conte, Beuren e Santos (2016) identificaram como instrumentos mais utilizados a definição de metas estratégicas (não financeiras), instrumento que nesse estudo apresenta relativa relevância, porém não é apontado com maior intensidade. Outro instrumento com intensidade de uso discrepante nos estudos refere-se à meta de vendas para vendedores, que no estudo de Conte, Beuren e Santos (2016) é apontado com intensidade relativamente alta, já nesse estudo apresenta pouca utilização.

Conclui-se que as empresas residentes na incubadora do CDT analisadas nesse estudo, apresentam intensidades distintas de uso dos instrumentos gerenciais. Não foi possível relacionar a intensidade de uso dos instrumentos de controle gerencial com o tempo de incubação das empresas estudadas. Contudo, as limitações da pesquisa podem ter influenciado os resultados obtidos, como a pequena amostra estudada, não considerando as empresas graduadas e em fase de pré-incubação, que ampliariam as análises e enriqueceriam os resultados. Além, do fato da coleta de dados ser baseada na percepção dos proprietários e gestores das empresas, o que pode acarretar em algum viés nas respostas.

Enfatiza-se a situação em que as empresas estudadas se encontram, em processo de desenvolvimento, por tanto muitas não possuem estrutura para a adoção de determinados instrumentos. Com tudo, investiga-se o uso e a noção desses instrumentos por essas empresas, dada suas condições estruturais menos complexa.

Recomenda-se que em estudos futuros a amostra da pesquisa seja ampliada, englobando também empresas em diferentes estágios de incubação, para melhor compreender a utilização dos instrumentos de controle gerencial de empresas em diferentes fases de incubação. Considera-se pertinente a realização de entrevistas com os gestores dessas empresas incubadas, para compreender melhor o sistema gerencial adotado por elas.

Recomenda-se ainda uma investigação a respeito da escolha do regime tributário. Nota-se que quase 50% das empresas estudadas optaram pelo Lucro Presumido em detrimento do Simples Nacional. Sugere-se pesquisas que investiguem os motivos dessa escolha e seus impactos nessas empresas.

## REFERÊNCIAS

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting. **Advances in Management Accounting**, v. 15, n. 1. p. 229-247, 2006.

ALMEIDA-SANTOS, Paulo Sérgio; ROCHA, Irani; HEIN, Nelson. Utilização da entropia informacional na seleção de indicadores financeiros mais relevantes para tomada de decisão no setor público: o caso dos estados brasileiros. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 83-105, jun. 2014.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil – versão resumida do relatório técnico. Brasília, 2017. Disponível em: <[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)>. Acesso em: 19 ago. 2007.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, 2016. Disponível em: <[www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)>. Acesso em: 16 ago. 2017.

CETENO, A. R. Economia Criativa e Indústrias Culturais: Histórico e Propriedades. 2015.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, n.23, v.3, p.243-264, 1998c.

COAD, A. F. Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. **Management Accounting Research**, n.10, p. 109-135, 1999.

CONTE, A.; BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

CUNHA, G. C. Economia solidária e políticas públicas: reflexões a partir do caso programa Incubadora de Cooperativas, da Prefeitura Municipal de Santo André, SP. 2002. Dissertação de Mestrado em Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DAVILA, T.; FOSTER, G. Startup firms growth, management control systems adoption, and performance. In: **AAA Management Accounting Section Meeting Paper**, 2005.

DORNELAS, J. C. Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F. D.; ABREU, P. F. D.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. D. A. D. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FREZATTI, F.; JUNQUEIRA, E.; BIDO, D. S. NASCIMENTO, A. R.; RELVAS, T. R. S. Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **BBR - Brazilian Business Review**, 2007.

FONSECA, R. A. C. Economia Criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 776p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R.; CORNACHIONE, E. B.; SOUTES, D. O. A utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial por empresas brasileiras. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP. Anais... Bauru: UNESP, 2003.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IACONO, A.; ALMEIDA, C. A. S.; NAGANO, M. S. Interação e cooperação de empresas incubadas de base tecnológica: uma análise diante do novo paradigma de inovação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1485-1516, 2011.

ITTNER, C. D.; LARCKER D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective? **Journal of Accounting & Economics**. n.32, p. 349- 410, 2001.

IEZ, M. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE: Um estudo com as pequenas e microempresas incubadas no Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis), Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

JABBOUR, J. C.; DIAS, P. R.; FONSECA, S. A. As incubadoras de empresas como redes empresariais pró-inovação. **Revista FEB/UNESP**, 2004.

LIMA, C. L. C. Debate sobre Indústrias Criativas: uma primeira aproximação para o estado da Bahia. **Revista DesenBahia**. v. 3, n. 5, set. 2006. Salvador, Bahia.

LOIOLA, E.; LAGEMANN, G. V. Redes sociais informais e desempenho de empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 22-36, 2013.

MACHADO, E.; SELIG, P. M.; FOLLMANN, N.; CASAROTTO FILHO, N.. Análise da influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas: uma pesquisa com 21 empreendedores. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 4, n. 1, p. 46-57, 2016.

MARINHO, E. Economia Criativa: abordagem conceitual e dinâmica da MPE. In: CALABRE, Lia (Org.). Políticas culturais: informações, territórios e economia criativa. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2013.

MEDEIROS, E. G. de. ECONOMIA CRIATIVA E O ESPAÇO URBANO: Os limites da atuação do Estado e os movimentos sociais em prol da ocupação do espaço urbano. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, 2016.

MEDEIROS, J. A. MEDEIROS, L.A., MARTINS, T., PERILO, S. Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade. CNPq, IBICT, SENAI, 1992.

MIGUEZ, P. Repertório de fontes sobre economia criativa. Bahia: Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura/UFBA, 2007. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio\\_economia\\_criativa.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio_economia_criativa.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2017.

MIZIARA, G. N.; CARVALHO, M. M. Fatores críticos de sucesso em incubadoras de empresas de software. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008.

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de Administração das Empresas de Governança Corporativa Listadas na BM&Fbovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, 2011.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

ROCHA, I.; HEIN, N.; LAVARDA, C. E. F.; NASCIMENTO, S. A presença da entropia da informação no controle orçamentário em ambiente inovador. **RAI Revista de Administração e Inovação**, 2011.

RIBEIRO, M. C. M., DE ARAÚJO, J. P. P.; SALES, R. L. A importância da disciplina empreendedorismo e inovação no currículo dos cursos de engenharia das instituições de ensino superior do Brasil. XLI Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, Gramado – RS, 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Atlas, 1999.

ROESE, A.; BINOTTO, E.; BULLAU, H. Empreendedorismo e Cultura empreendedora: um estudo de caso no RS. In: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. (Org.). Gestão de Negócios e Desenvolvimento Local. Curitiba: Editora da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2005.

SALES, R. L.; BARROS, A. A.; ARAÚJO, C. M. M. F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2011.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SANTOS-DUISENBERG; E. dos; REIS, A. C. F. (Org.). Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Disponível em: <[http://www.isegnet.com.br/siteedit/arquivos/Economia\\_Criativa\\_Estrategias\\_Ana%20Carla\\_Itaú.pdf](http://www.isegnet.com.br/siteedit/arquivos/Economia_Criativa_Estrategias_Ana%20Carla_Itaú.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2017.

SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. Counting more, counting less: transformations in the Management Accounting Profession. The 1999 Practice Analysis of Management Accounting; Agosto 1999.



SILVA, F. R. M. da. As relações entre cultura e desenvolvimento e a economia criativa: reflexões sobre a realidade brasileira. **NAU Social**, v. 3, n. 4, 2012.

SOUTES, Dione Olesczuk. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, L. E. Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá, 2008.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N. N. N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v. 19 n. 4, p. 493-508, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZELENY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.

## APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### QUESTIONÁRIO

Esse questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da aluna Natália Andrioli Viana Rezende, orientada pela Prof<sup>a</sup> Clesia Camilo Pereira, ambas do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília.

A presente pesquisa tem por objetivo verificar intensidade de utilização de instrumentos de controle gerencial nas empresas incubadas na Multincubadora da Universidade de Brasília.

Dúvidas podem ser enviadas para os seguintes endereços: [clesia@unb.br](mailto:clesia@unb.br) e [natyandrioli@hotmail.com](mailto:natyandrioli@hotmail.com)

#### **Instruções para preenchimento do questionário:**

1. O questionário é composto por três partes: a primeira contém perguntas de identificação, a segunda contém questões sobre a tomada de decisão e a terceira, uso dos instrumentos da contabilidade gerencial.
2. Caso queira receber o resultado desta pesquisa, preencher seu e-mail ao final do questionário.

#### **Parte 1 – Identificação**

##### **I. Características do Perfil do Respondente**

- 1- Gênero:  
( ) Masculino ( ) Feminino
- 2- Qual a posição ocupada na empresa?  
\_\_\_\_\_
- 3- Faixa de idade do entrevistado:  
( ) Inferior a 25 anos      ( ) Entre 26 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 35 anos      ( ) Entre 36 e 40 anos  
( ) Entre 41 e 50 anos      ( ) Superior a 50 anos
- 4- Escolaridade:  
( ) Ensino fundamental incompleto      ( ) Ensino fundamental completo  
( ) Ensino médio incompleto      ( ) Ensino médio completo  
( ) Ensino superior incompleto      ( ) Ensino superior completo  
( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 5- Se possuir ensino superior, qual a área de formação?  
\_\_\_\_\_
- 6- Possui alguma especialização?  
\_\_\_\_\_

7- Quanto tempo de experiência profissional e de exercício de empreendedorismo?

\_\_\_\_\_

## II. Características do Perfil da Empresa

8- Qual é o ramo da empresa em que opera?

( ) Comércio varejista ( ) Comércio atacadista

( ) Indústria ( ) Serviços

( ) Tecnologia ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

9- Qual estágio de incubação a empresa se encontra?

1- ( ) Pré-incubação 2- ( ) Incubação 3- ( ) Graduação

10- Há quanto tempo a empresa foi constituída?

( ) Menos de 01 ano ( ) Entre 02 e 05 anos

( ) Entre 06 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos

( ) Entre 21 e 50 anos ( ) Acima de 50 anos

11- Quanto tempo a empresa encontra-se incubada ou pré-incubada? (anos/meses)

\_\_\_\_\_

12- Qual o regime de tributação de sua empresa?

( ) Simples Nacional ( ) Lucro Presumido

( ) Lucro Real ( ) Lucro Arbitrado

( ) Não sei

13- Quantos funcionários a empresa possui nos três últimos anos?

(2014) \_\_\_\_\_

(2015) \_\_\_\_\_

(2016) \_\_\_\_\_

14- Qual é foi o faturamento anual da empresa nos últimos três anos? (em reais)

(2014) \_\_\_\_\_

(2015) \_\_\_\_\_

(2016) \_\_\_\_\_

## Parte 2. Tomada de decisão

1- O comando/administração da empresa é exercido por quem?

( ) Proprietário/sócio da empresa ( ) Administrador contratado pela empresa

( ) Gerente ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

2- Quais os recursos que são mais utilizados para a tomada de decisão? (Marque todas que se aplicam)

( ) Experiência do empresário

( ) Informações fornecidas pela contabilidade

( ) Relatórios elaborados pelos gestores

( ) Intuição

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

- 3- Com que frequência o contador é consultado para discutir o resultado da empresa?  
☐ Sempre ☐ Muitas vezes ☐ Algumas vezes ☐ Raramente ☐ Nunca
- 4- Informações contábeis contribuem com os objetivos da empresa? (Marque todas que se aplicam)  
☐ Sim, nas decisões diárias  
☐ Sim, nas decisões estratégicas  
☐ Sim, nas decisões de financiamento  
☐ Sim, nas decisões de investimento  
☐ Sim, no acompanhamento dos negócios e atendimento da parte legal  
☐ Não quero opinar  
☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_
- 5- Quais informações a sua empresa considera importantes para garantir a continuidade do negócio? (Marque todas que se aplicam)  
☐ Conhecer os custos do produto  
☐ Conhecer o fluxo de caixa futuro  
☐ Saber analisar o Balanço Patrimonial da empresa  
☐ Conhecer o valor de mercados dos produtos  
☐ Conhecer a demanda do produto  
☐ Possuir um bom planejamento tributário  
☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

### **Parte 3 – Utilização de instrumentos da contabilidade gerencial**

Considere: 1 = inexistente na empresa; 2 = fase de implementação na empresa; 3 = uso introdutório em alguns pontos; 4 = uso introdutório de modo geral; 5 = utilizado em pontos específicos; 6 = uso ponderado de modo geral; e 7 = ampla utilização de modo generalizado.

#### **Uso dos instrumentos de planejamento**

##### **Planejamento estratégico**

- 1- A empresa tem definido suas metas estratégicas (não financeiras)?  
 1- ☐ 2- ☐ 3- ☐ 4- ☐ 5- ☐ 6- ☐ 7- ☐
- 2- Há um planejamento de desenvolvimento de clientes (plano para desenvolver o mercado)?  
 1- ☐ 2- ☐ 3- ☐ 4- ☐ 5- ☐ 6- ☐ 7- ☐
- 3- Existe um plano de desenvolvimento de capital humano?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

4- Existe um plano de portfólio de produtos/plano sobre produtos futuros?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

5- A empresa possui um orçamento de investimento?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

### **Planejamento financeiro**

1- Há projeções de fluxo de caixa?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

2- Existe um orçamento operacional?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

### **Recursos humanos**

1- A empresa possui valores fundamentais?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

2- A missão foi definida?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

3- A empresa tem um organograma?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

4- Existem códigos de conduta?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

5- Há descrições das funções por escrito?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

6- A empresa utiliza um programa de orientação para novos funcionários?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

7- Existe um boletim de notícias da empresa?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

## **Uso dos instrumentos de avaliação**

### **Avaliação financeira**

- 1- A empresa utiliza procedimentos de aprovação de investimento de capital?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 2- Existe na empresa procedimentos de aprovação de despesas operacionais?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 3- É feita análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 4- São levantados os custos de captação de clientes?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 5- É feita análise da rentabilidade de clientes?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 6- É elaborado análise da rentabilidade de produtos?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

### **Avaliação de Recursos humanos**

- 1- A empresa possui objetivos de desempenho por escrito para os gestores?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 2- A empresa faz uso de relatórios escritos da avaliação de desempenho?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 3- A remuneração é atrelada ao desempenho?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )
- 4- Existem programas de incentivos individuais?  
1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

## **Uso dos instrumentos de gestão**

### **Desenvolvimento de gestão de produto**

1- Existe um gerenciamento de etapas do projeto?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

2- A empresa possui um processo de teste do conceito de produto?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

3- São elaborados relatórios comparando o progresso real em relação ao planejado?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

4- Existe processo de seleção de projetos?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

5- É feito o mapeamento do portfólio de produtos?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

6- É elaborado um orçamento para desenvolvimento de projeto?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

7- Existem diretrizes de composição da equipe de projeto?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

### **Gestão de vendas**

1- Existem metas de vendas para vendedores?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

2- São elaborados projetos de pesquisa de mercado?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

3- É empregado um sistema de recompensa da força/área de vendas?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

4- Existem políticas de contratação e demissão da força de vendas?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

5- São elaborados relatórios de vendas pendentes?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

6- A empresa utiliza algum mecanismo de feedback para saber a satisfação do cliente?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

7- Existe um manual de processo de vendas?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

8- A empresa possui um programa de treinamento da equipe de vendas?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

9- A empresa utiliza políticas de marketing?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

10- Existe um sistema de gestão de relacionamento com o cliente?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

### **Gestão de parcerias**

1- A empresa possui um plano de desenvolvimento de parcerias?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

2- Existem políticas de parcerias?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

3- É definido metas de parcerias?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

4- A empresa faz uso de sistemas de monitoramento de parcerias?

1- ( ) 2- ( ) 3- ( ) 4- ( ) 5- ( ) 6- ( ) 7- ( )

Registre aqui seu email caso queira o retorno dessa pesquisa:

---

Obrigada!